

Resumo: As redes de bibliotecas são organizações com afinidades e objetivos em comum, mas muitas delas não possuem seus procedimentos administrativos firmados em documentos institucionais, tampouco uma gestão centralizada. A Rede Sesc de Bibliotecas (RSB), por exemplo, objeto deste estudo, é composta por diferentes unidades de informação, localizadas em todas as regiões do Brasil, e adota um modelo de gestão descentralizado. Esta pesquisa tem por objetivo investigar as práticas de compartilhamento de informação gerencial e biblioteconômica, sob a ótica da gestão do conhecimento (GC). Metodologicamente, trata-se de uma investigação explicativa, descritiva, documental, que se utiliza do estudo de caso. Apresenta como resultado a existência discreta de práticas de gestão do conhecimento e biblioteconômicas da RSB, e sugere a implementação de tais práticas por todos os bibliotecários e bibliotecas do Sesc.

Palavras-chave: Administração de Bibliotecas; Gestão do conhecimento; Rede de bibliotecas; Sesc.

Abstract: The library networks are organizations with affinities and common goals, but many of them do not have their administrative procedures established in institutional documents, nor a centralized management. The Sesc Network of Libraries (RSB), for example, object of this study, is composed by different information units, located in all regions of Brazil, which adopts a decentralized management model. This research aims to investigate managerial and librarianship information sharing practices, from the perspective of knowledge management (KM). Methodologically, this is an explanatory, descriptive, documentary research, which uses the case study. It presents as a result the discrete existence of knowledge management and librarianship practices at RSB, and suggests the implementation of such practices by all librarians and libraries at Sesc.

Keywords: Library management; Knowledge management; Library Network; Sesc.

1. Introdução

A biblioteca deve ser considerada como a instituição social mais complexa e mais importante no sistema de comunicação humana, pois é responsável por preservar e transmitir a cultura no decorrer do tempo (SANTOS, 2013).

Etimologicamente considerada como depósito de livros, na contemporaneidade passou a ser considerada como uma “compilação de dados registrados em diversos suportes, seja em meio físico, eletrônico, digital ou virtual”, e desta forma o conceito antes voltado para o acúmulo/guarda foi ampliado para proporcionar o acesso ao acervo (SOUZA, 2005 *apud* SANTOS, 2013:176).

Com o passar do tempo e sob a influência da mudança dos suportes informacionais, e com o advento do desenvolvimento de novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), as bibliotecas passaram a lidar também com o fluxo de informação.

A organização e a administração de unidades de informação foram e ainda são impactadas por esta nova realidade: o uso de novas tecnologias de informação e comunicação. Segundo Castells (2003:7), a “internet passou a ser a base tecnológica para a forma organizacional na Era da Informação”.

Embora a sociedade já convivesse no formato de rede, com o advento da Internet emerge um novo formato, as redes de informação energizadas por esta nova tecnologia. Têm como benefícios percebidos: a) coordenação de tarefas e a administração da complexidade; b) tomada de decisão coordenada e execução descentralizada, de expressão, individualidade e comunicação global, horizontal, que fornece uma forma de organização superior para a ação humana; c) ferramentas para a organização em virtude de sua flexibilidade e adaptabilidade.

Estas novas redes, no contexto da globalização, originaram uma nova forma de economia, a denominada informacional, pois, informação e conhecimento se tornaram elementos essenciais para o crescimento da economia, tendo a utilização da tecnologia como um fator determinante para a capacidade produtiva da sociedade e dos padrões de vida.

Castells (2016:135) afirma que “a emergência de um novo paradigma tecnológico organizado em torno de novas tecnologias de informação, mais flexíveis e poderosas, possibilita que a própria informação se torne o produto do processo produtivo”. Este novo contexto propiciou a disseminação da informação, a produção em larga escala de documentos e informações, ocasionando o chamado “caos”, necessitando de nova metodologia que abarque essa nova realidade.

Consideradas como organizações, as bibliotecas necessitam organizar, planejar, administrar processos, acervos, pessoas, com o intuito de atender a missão institucional. Para isso, é necessário a prática de gestão voltada para o compartilhamento de informação e conhecimento, para que o trabalho exercido nessas unidades seja eficiente e eficaz (MACIEL e MENDONÇA, 2006; SANTA ANNA, 2016).

As redes de bibliotecas são consideradas organizações que possuem afinidades, objetivos em comum, mas muitas delas não possuem seus procedimentos administrativos estabelecidos e materializados em documentos institucionais, tampouco uma gestão centralizada.

O Serviço Social do Comércio (Sesc) é uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos, criado em 1946, como uma entidade de prestação de serviços de caráter socioeducativo, cuja atuação está direcionada para o âmbito do bem-estar social dentro das chamadas áreas de Saúde, Cultura, Educação e Lazer. Tem por objetivo contribuir para a melhoria das condições de vida da sua clientela (comerciária e família), além de oferecer meios para o seu aprimoramento cultural e profissional (SESC, 2010).

A instituição está presente em todos os estados brasileiros, abrangendo 273 cidades e o Distrito Federal. Neste contexto, as 367 bibliotecas da RSB estão localizadas nos 26 estados

brasileiros através das vertentes de atendimento: biblioteca fixa, biblioteca ambulante, biblioteca escolar dentre outras, tendo aproximadamente 140¹ bibliotecários atuantes.

Possui um modelo de gestão descentralizado, tendo representatividade em todos os estados brasileiros através de Departamentos Regionais (DR), que possuem autonomia administrativa e financeira para criar e executar projetos e atividades sob a orientação do Departamento Nacional (SANTOS, 2013).

Descentralização, segundo Cogo e Dallabrida (2012), é um termo muito utilizado no âmbito do direito para definir “transferência de atribuições do Estado a iniciativa privada, concessão de serviços públicos ou transferência do poder do governo para uma comunidade ou ONG”.

No entanto, Inojosa (2000:71) define descentralização como a transferência de “poder de decisão sobre algum recurso informacional, financeiro, material ou humano que, em uma sociedade, sistema ou rede, está concentrado em uma pessoa física ou jurídica para entes situados no nível periférico desses mesmos sistemas ou para outros entes da sociedade”.

A descentralização administrativa-financeira é um tipo de gestão que visa a redução de custos, com o intuito de busca de uma maior eficácia. Não se trata de fragmentação, mas de autonomia nos processos de gestão.

A gestão do conhecimento, no contexto da sociedade da era da informação, deve ser compreendida como “um conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores sempre utilizem as melhores informações e conhecimentos disponíveis, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade” (ALVARENGA NETO, 2008:2-3).

O Sesc, através de sua rede de bibliotecas, apresenta um contexto profícuo para estudos e pesquisas, por possuir características distintas de redes de bibliotecas existentes, e possíveis problemas oriundos de uma cultura organizacional voltada para a descentralização administrativa, como por exemplo a não adoção de políticas biblioteconômicas estabelecidas pelo Departamento Nacional. Visto que, estão subordinadas à administração local, as bibliotecas dos departamentos regionais seguem os parâmetros de atividades estabelecidos pela gerência de cultura do Regional, muitas vezes diferindo das demais e do Departamento Nacional.

A descentralização administrativa por meio de gestão compartilhada de atividades biblioteconômicas contribui para que haja divergências gerenciais, técnicas e práticas no que tange a organização, a administração e a gestão das bibliotecas do Sesc em âmbito nacional.

¹ Realidade apontada em novembro de 2018 no Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no Bacharelado em Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UNIRIO). A autorização para a divulgação da pesquisa foi recebida em 2022, por meio de documento emitido pelo Sesc Departamento Nacional.

O setor de bibliotecas do Departamento Nacional (DN) atua como um agente que define as diretrizes no que tange as práticas biblioteconômicas, por meio da criação e disponibilização de documentos normativos para a RSB. Tais diretrizes são criadas e atualizadas através de um trabalho colaborativo entre os bibliotecários da rede, no entanto, estas poderão ou não ser adotadas, uma vez que as bibliotecas dos DR são subordinadas à administração local.

Contendo aproximadamente 367 Unidades de Informação (UI), com diferentes práticas, técnicas, gerenciais e biblioteconômicas adotadas pelas bibliotecas da RSB, pergunta-se: como a Gestão do Conhecimento poderia auxiliar a gestão descentralizada das bibliotecas?

No intuito de responder a esta questão, o objetivo geral desta pesquisa é o de investigar as práticas de compartilhamento de informações de cunho gerencial e biblioteconômico na RSB, sob a ótica da gestão do conhecimento e o impacto da descentralização administrativa nas unidades de informação.

Seus objetivos específicos são: a) analisar a RSB à luz do conceito de rede; b) analisar o modelo de gestão do Sesc e seu impacto na gestão da RSB; c) Identificar e descrever as práticas de compartilhamento de informação e conhecimento existentes na RSB.

A motivação para esta pesquisa foi a oportunidade de estágio em gestão de bibliotecas na Gerência de Cultura do Sesc Departamento Nacional. O trabalho cotidiano com diversos bibliotecários (formados por diferentes instituições de ensino superior brasileiro) e com outros profissionais, oriundos de diversas partes do Brasil, proporcionou à autora um ambiente propício para a pesquisa.

2. Procedimentos metodológicos

Para a classificação desta pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2011), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e aos meios.

Quanto aos fins: trata-se de uma investigação explicativa e descritiva. Explicativa, pois, visa esclarecer quais os fatores que contribuem de alguma forma para a ocorrência de determinado fenômeno. E descritiva, por expor características de determinada população ou em um determinado fenômeno (VERGARA, 2011:41-42).

Quanto aos meios (procedimentos): trata-se de uma pesquisa de campo, pesquisa bibliográfica, investigação documental e estudo de caso. Pesquisa de campo, por se tratar de “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2011:43); pesquisa bibliográfica pois é “[...] o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, redes eletrônicas [...]”. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica “[...] reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2010:30).

Entende-se por investigação documental aquela realizada através de consulta a documentos internos à organização, bases de dados, livros (VERGARA, 2011:43; GIL, 2010:31).

O estudo de caso se justifica por tratar-se de “[...] uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro do seu contexto real [...], buscando descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto” (CALAZANS, 2007:40-41, 42). Um estudo de caso pode ser definido, segundo Calazans (2007) e Yin (2015) como objeto, processo, teórico, empírico ou ambos. Pode ter uma unidade de análise individual, uma organização ou área organizacional. Trata-se de uma “[...] estratégia de pesquisa que pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social” (YIN, 2015).

O universo escolhido para a realização deste trabalho foi o das bibliotecas do Serviço Social do Comércio, denominado Rede Sesc de Bibliotecas, localizadas em diversos estados brasileiros, em um quantitativo de 367 unidades de informação. Dentro deste universo, foram identificadas as suas diversas tipologias (fixas, móveis, especializada, escolar etc.), com a atuação de 140 bibliotecários.

2.1. Instrumento de coleta de dados

Considerando o objetivo geral da pesquisa (identificação de práticas de compartilhamento de informações gerenciais e biblioteconômicas (e quais são) entre as aproximadamente 367 unidades de informação da RSB e o setor de bibliotecas do Departamento Nacional do Sesc, foi necessário fazer um levantamento de informações em documentos oficiais sobre estrutura organizacional, política informacional, histórico da instituição e possíveis atividades desenvolvidas.

Para a identificação do perfil dos colaboradores das unidades de informação, foi necessário a aplicação de um questionário (entrevista semiestruturada) de caráter quali-quantitativo. Segundo Minayo (1994:22-23), a pesquisa qualitativa trabalha “com o universo de significados, valores, aspirações, crenças, valores e atitudes, que corresponde a um espaço mais profundo das relações” [...], enquanto a quantitativa “consiste em explicar a realidade social através da objetividade”. O conjunto de dados qualitativos e quantitativos se complementam e não se excluem.

O questionário foi criado com a utilização da ferramenta “Google docs”, onde foram elaboradas questões direcionadas a identificar o perfil do profissional que atua nas bibliotecas da RSB (idade, formação, universidade, pós-graduação, tempo de atuação em bibliotecas, tempo de atuação no Sesc, formação complementar), e em qual tipo de biblioteca do Sesc atua, além da equipe existente. O formulário passou por teste de possíveis ajustes e foi enviado para os colaboradores da RSB por *e-mail* da rede e pelo grupo criado no aplicativo *WhatsApp*, no período de setembro de 2018 a outubro de 2018.

Quanto ao embasamento teórico, parte da pesquisa bibliográfica foi efetuada por meio de buscas nas bases de dados: Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Base de Dados Referencial de Artigos de Periódico em Ciência da Informação (Brapci), utilizando-se as palavras-chave: “rede de bibliotecas”, “cooperação bibliotecária”, “gestão de bibliotecas”, “gestão do conhecimento”, “Sesc”, “Serviço Social do Comércio”, “Gestão do conhecimento and biblioteca” e as *keywords*: “*library management*” e “*knowledge management*”, visando a recuperação de trabalhos publicados no período de 2008 a 2018.

Dos resultados desta busca nas bases de dados, poucos são os textos que abordam o tema gestão do conhecimento em bibliotecas com ênfase nos processos de disseminação do conhecimento, através da interação dos sujeitos informacionais. Muitos ainda estão

voltados para a gestão de tecnologia como parte do processo de gestão do conhecimento; gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias; redes locais de bibliotecas universitárias.

Para o embasamento teórico sobre o Sesc foram utilizados documentos institucionais, além de um artigo apresentado como Trabalho de Conclusão de Estágio (TCE), depositado na biblioteca do Sesc Departamento Nacional, somados à interação com bibliotecários da rede.

Foram utilizados os termos autorizados selecionados no Tesouro Brasileiro de Ciência da Informação do IBICT. Tal levantamento visa observar a abrangência, atualidade e pertinência dos termos escolhidos em trabalhos publicados no âmbito da Biblioteconomia e da Ciência da Informação.

A revisão de literatura foi efetuada através da identificação de autores, cujas pesquisas pudessem colaborar na apreensão de definições, aplicações e contextualização de prática e ambientes propícios para a ambiência de gestão do conhecimento.

A necessidade de um embasamento teórico que contemple a realidade encontrada na RSB impulsionou a busca de elementos que pudessem contextualizar e até mesmo definir conceitualmente uma rede de bibliotecas com características tão diferenciadas, com necessidade real de implementação de práticas de compartilhamento de informação, conhecimento e ações gerenciais e biblioteconômicas.

3. Rede de bibliotecas: definição, tipologia e função

Conceituar rede de bibliotecas é sempre desafiador. Na Biblioteconomia tal conceito ainda se encontra em fase de construção para possível definição. No ano de 1980, Martins, na sua obra *Planejamento bibliotecário*, já fazia uma breve comparação entre redes de bibliotecas e sistemas bibliotecários, com o intuito de delimitar o campo, a forma e o tipo de atuação e gestão.

Para Martins (1980:13-15), uma rede de bibliotecas “indica um grupo ou conjunto de instituições, com seus edifícios, instalações, acervos, pessoal etc., estruturados de modo a poder manter serviços bibliotecários que podem estar ou não coordenados por um órgão central”, e enfatiza que tais bibliotecas podem cooperar ou colaborar no sentido de melhor servir à comunidade, mesmo que informalmente. Gerir uma rede de informações ou de bibliotecas deve ter como princípio fundamental a cooperação.

As ações de cooperação são os pilares que sustentam redes de informação e de bibliotecas. Segundo Oliveira (2003), citado por Romani e Borszcz (2006:16), “o conceito de rede é uma alternativa prática de organização, possibilitando processos capazes de responder às demandas de flexibilidade e descentralização das esferas contemporâneas de atuação e articulação social”.

Na perspectiva destas autoras (2006:12), as redes de informação têm como principais características: grupo de pessoas e/ou organismos que possuem a mesma finalidade, em que os processos de trocas de informação acontecem de forma regular e padronizada somada ao compartilhamento de tarefas e recursos. Tais ações visam a “promoção, geração, adequação, transferência e disseminação”, tendo como alvo a satisfação das necessidades

de seus clientes. Esta definição é corroborada por Carvalho (2016:177), que complementa afirmando que as atividades de colaboração requerem maior formalização para que sejam cumpridos os “objetivos mais amplos e variados, mas visando, sobretudo, ampliar o compartilhamento de recursos, para evitar duplicidade de esforços e acervos”.

As redes de informação e redes de bibliotecas têm pontos em comum e devem “ser constituídas por uma unidade de gestão que sirva de apoio às demais unidades”, e apresenta como vantagens (ROMANI e BORSZCZ, 2006:12): a) otimização e interligação de recursos, visando o melhor atendimento a um número de clientes, em um raio de alcance mais amplo; b) racionalização e gastos com infraestrutura técnica (acervo, recursos humanos e equipamentos); c) racionalização dos esforços para o mesmo fim; d) minimização de custos para os usuários, maximizando a disponibilidade e a qualidade da informação; e) aumento na disponibilidade de acesso a informações.

Como redes bibliotecárias possuem características comuns “que as definem como organizações prestadoras de serviços de bibliotecas e informação” (CARVALHO, 2016: 180-186), suas principais características são: recursos informacionais, usuários, esquemas para a organização intelectual dos documentos ou informacionais, comunicação bidirecional e organização formal.

Tais redes podem ser classificadas quanto à tipologia e funções. Tipologicamente as redes bibliotecárias são categorizadas de acordo com o tipo de governança, tipo de participante, âmbito de atuação e área temática (CARVALHO, 2016:181-184).

Por tipo de governança, se entende o modelo, estrutura de poder, grau de autonomia e outros aspectos referentes à gestão da rede. E pode se caracterizar como:

- a) **Rede de governança governamental** é “constituída por bibliotecas de órgãos do poder público”, seja ele de qualquer instância, por bibliotecas vinculadas a um órgão do governo, em uma área especializada;
- b) **Rede semigovernamental**, atua com autonomia com regras próprias no que tange à gestão de pessoas, recursos etc., mas está sob responsabilidade do poder público;
- c) **Modelo por afiliação ou adesão**, a gestão da rede é de responsabilidade das próprias bibliotecas, por meio de autogestão.

No que tange ao tipo de participantes da rede, pode ser classificada como um único tipo de biblioteca (escolar, pública, especializada) ou rede mista, por possuir mais de um tipo de biblioteca. “A definição do tipo de participante está diretamente relacionada à função da rede” (CARVALHO, 2016:182).

Quanto ao âmbito de atuação, Carvalho (2016) evidencia que o fator determinante é o alcance geográfico das ações da rede, podendo ser: local, estadual, interestadual, nacional, regional ou internacional.

A rede pode ser categorizada de acordo com a área temática, “pela área de especialização das bibliotecas participantes e/ou usuários” (CARVALHO, 2016:182).

A função define o “tipo de serviço que a rede executa para cumprir a missão e os objetivos a que se propõe”. É neste momento que o planejamento de atividades será definido, assim como a contratação da equipe que executará as tarefas definidas (CARVALHO, 2016).

As funções da rede são caracterizadas como as relacionadas à política e à gestão de bibliotecas, aos processamentos técnicos e/ou informatizados e à prestação de serviços. Embora as funções estejam definidas, mesmo que sejam destinadas a atender as necessidades das bibliotecas, do público e de seus objetivos, tais funções não servem como garantia para o sucesso do trabalho em rede por bibliotecas.

Na atualidade, a gestão de redes de bibliotecas requer conhecimentos que transcendem os limites da Biblioteconomia, requer conhecimento sobre administração, incluindo gestão de pessoas e do conhecimento.

4. Gestão do Conhecimento nas organizações

As organizações são compostas por: pessoas, processos, tecnologias e são permeadas por fluxos informacionais. Segundo Mattera (2014:202), as organizações sempre foram consideradas como ambientes nos quais a informação e o conhecimento são continuamente adquiridos, produzidos, compartilhados, registrados e utilizados.

Em um ambiente competitivo, de economia globalizada, o conhecimento passou a ser o ativo mais valorizado e um diferencial competitivo, e as pessoas, por sua vez, consideradas como capital intelectual.

Para melhor compreensão sobre Gestão do Conhecimento (GC), é necessário ressaltar as principais características que definem e diferenciam os conceitos: dado, informação e conhecimento, tendo em vista a sua aplicabilidade no contexto organizacional.

Davenport e Prusak (1999) apresentam conceitualmente as diferenças entre dados, informação e conhecimento como algo muito importante a ser observado pelas organizações, porque são conceitos familiares que promovem uma certa confusão conceitual, podendo “gerar enormes dispêndios com iniciativas de tecnologia que raramente produzem resultados satisfatórios, pois [...] as empresas investem pesadamente em soluções antes de saber quais são os seus problemas, e o resultado [...] é desastroso”.

Dados, informação e conhecimento não são sinônimos. Buscar entendê-los é essencial, porque o “sucesso ou fracasso organizacional muitas vezes pode depender de se saber de qual deles precisamos, com qual deles contamos e o que podemos ou não fazer com cada um deles”, como afirmam Davenport e Prusak (1999:1).

Choo (2006:27) afirma que a informação “é um componente intrínseco de quase tudo o que uma organização faz” e acrescenta que “sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologia da informação”.

Para Davenport e Prusak (1999), no contexto organizacional, os dados são utilitariamente considerados como registro estruturado de transações, e são matéria-prima para a criação da informação. Considera-se como informação os dados dotados de valor agregado, que

possui propósito e relevância. O conhecimento é considerado como um processo ativo, “uma mistura fluída de experiência condensada, valores e informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações” (DAVENPORT e PRUSAK,1999:6).

Para Alvarenga Neto (2008:19), o “conhecimento é a informação mais valiosa, visto que exige análise, síntese, reflexão e contextualização”, e explica que o “conhecimento se reserva aos elos significativos que as pessoas fazem em suas cabeças, entre informação e sua respectiva aplicação em ação em um dado contexto”. Pode-se afirmar que o conhecimento, assim como a cultura, é algo que representa um somatório de experiências vividas por uma pessoa ou organização.

A Gestão do conhecimento no contexto da Sociedade da Informação dever ser compreendida como

um conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores sempre utilizem as melhores informações e conhecimentos disponíveis, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade. Uma gestão com esse objetivo é capaz de estabelecer uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento, bem como promover a aquisição, a criação, a codificação parcial e a transferência de conhecimentos tácitos e explícitos, estimular e promover a criatividade, a inovação, a aprendizagem e a educação continuada, além de propiciar um contexto organizacional adequado – ao se reconhecer o papel fundamental da cultura organizacional, das pessoas, seus comportamento e atitudes – em tempos nas quais a informação e o conhecimento são os únicos fatores capazes de fortalecer as competências essenciais as organizações e contribuir para a consolidação de vantagens competitivas sustentáveis (ALVARENGA NETO, 2008:2-3).

A gestão do conhecimento inclui pessoas, processos e os sistemas de informação da empresa. Estes são operacionalizados por pessoas, que produzem o conhecimento nas organizações (CARVALHO e TAVARES, 2001).

4.1. A construção do conhecimento nas organizações

O conhecimento é construído quando se é reconhecida a sinergia entre conhecimento tácito e explícito em uma organização, e “quando são elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio da conversão tácito em explícito” (CHOO, 2006:36-37).

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), a criação do conhecimento possui uma estrutura conceitual básica, onde as formas de administração dos mesmos são apresentadas em duas dimensões: a ontológica e a epistemológica.

Na dimensão ontológica, o “conhecimento só pode ser criado por indivíduos [...]. A existência do conhecimento organizacional é possível a partir que permitam sua criação de forma individual a disseminação para a organização como um todo” (SANTIAGO JÚNIOR, 2004:32).

A criação do conhecimento se inicia com a socialização, passando pelos quatro modos de conversão do conhecimento, formando uma espiral. Esta poderá ser “amplificada à medida que passa para os níveis ontológicos, do indivíduo para o grupo e, então, para a organização” (TAKEUCHI e NONAKA, 2008).

No modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização) é apresentada uma combinação diferente das entidades da criação do conhecimento: a) Socialização: indivíduo para indivíduo; b) Externalização: indivíduo para o grupo; c) Combinação: grupo para a organização e d) Internalização: organização para o indivíduo.

Na dimensão epistemológica, há dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. O conhecimento tácito é o de cunho pessoal (reside na cabeça das pessoas), é subjetivo, é habilidade inerente a uma pessoa; sistemas de ideias, percepção e experiências; difícil de ser formalizado, transferido ou explicado a outra pessoa; é constituído de know-how subjetivo, dos insights e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período (TAKEUCHI e NONAKA *apud* SANTIAGO JÚNIOR, 2004:32-33).

Já o conhecimento explícito é relativamente fácil de codificar, transferir e reutilizar; é formalizado em textos, gráficos, tabelas, figuras, desenhos, esquemas, diagramas, etc., facilmente encontrado em bases de dados e em publicações em geral, tanto em papel quanto em formato eletrônico. É considerado como conhecimento formal (NONAKA e TAKEUCHI *apud* SANTIAGO JÚNIOR, 2004:33).

Tais conhecimentos são complementares, no entanto o conhecimento tácito tem pouco valor para uma organização se não for compartilhado, pois se trata de um *know-how* pessoal. Segundo Choo (2006:37) “as organizações precisam aprender a converter o conhecimento tácito, pessoal, em conhecimento explícito, capaz de promover a inovação e o desenvolvimento de novos produtos”.

O conhecimento em uma organização começa no indivíduo e se amplia para as equipes, transpondo os limites das seções, departamentos, divisões, podendo chegar até a alta administração. Trata-se de um ciclo onde o foco é a conversão do conhecimento tácito em explícito. Para que isto ocorra, é necessário que a organização seja capaz de aprender. Estas organizações são definidas como “[...] aquela onde as pessoas aprimoram continuamente sua capacidade para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir” (SENGE, 1998:234 *apud* LONGO, 2007:39).

Neste contexto, a gestão do conhecimento é definida como um:

[...] processo dinâmico e cíclico que envolve todos os processos da organização, procura mapear os conhecimentos existentes, ligando os processos essenciais e sua estratégia na busca de melhor desempenho organizacional, do desenvolvimento de produtos e serviços e da qualidade e gestão de clientes, dentre outros (COSTA e CASTRO, 2007:51).

Para Silva e Valentim (2008:157), a gestão do conhecimento tem por objetivo: identificar, capturar, sistematizar e compartilhar de forma sistemática o conhecimento produzido no ambiente organizacional, além de auxiliar na construção do conhecimento individual com foco nas estratégias da organização.

Terra (2005) *apud* Mattera (2014:204) complementa definindo o conceito de gestão do conhecimento “como a destinação de recursos e a adoção de técnicas na geração, disseminação e administração de conhecimentos estratégicos, com o objetivo de gerar resultados econômicos para a empresa e benefícios para todos os públicos que têm interesses”.

A criação do conhecimento organizacional é um processo de interação contínua e dinâmica entre os conhecimentos tácito e explícito. Os modelos de conversão podem acontecer simultaneamente e podem se diferenciar a partir dos indivíduos participantes e das situações nas quais estão inseridos.

4.1.1. Práticas de gestão do conhecimento nas organizações

Para que a prática de gestão do conhecimento nas organizações aconteça, é necessário que o ambiente seja propício e que disponha de condições necessárias para que haja o aprendizado individual e organizacional (LONGO, 2007:39).

Silva e Valentim (2008:159) afirmam que a “cultura que pode estabelecer mecanismos que valorizem as novas ideias e contribuições, de modo que as pessoas que tiverem um comportamento informacional positivo em relação ao compartilhamento/socialização do conhecimento sejam beneficiadas explicitamente pela organização”.

As práticas de GC nas organizações contribuem para a criação de uma cultura interna e aprendizado contínuo: aprender antes, durante e depois da execução de projetos e processos de negócio (MATTERA, 2014:209).

Rocha (2010) e Mattera (2014) apontam a gestão do conhecimento como um fator de desempenho e sucesso das empresas, e para isso, tais práticas são classificadas em três categorias:

- a) Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento;
- b) Práticas ligadas primeiramente à estruturação dos processos organizacionais, que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional; e
- c) Práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de tecnologia da informação para captura, difusão e colaboração.

Mattera (2014) afirma que é possível analisar as práticas de GC por meio do modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização). As práticas identificadas como Socialização do conhecimento são aquelas que promovem o seu compartilhamento, na relação de **um para um**, envolvendo a orientação de um ou mais profissionais por outro mais experiente. Nesta relação ocorre um processo de mobilização do **tácito para o tácito**.

Tais práticas são voltadas para o desenvolvimento de competências e a ampliação e/ou especialização do conhecimento de profissionais. Como exemplo de tais práticas estão: tutoria, *coaching*, mentoria, dentre outros.

As práticas identificadas como Externalização do Conhecimento são as que propiciam a sua disseminação, numa relação de um **para muitos**, onde acontece o processo de mobilização do conhecimento **tácito para o explícito**. Tais práticas promovem a comunicação e a disseminação numa relação passiva entre emissor e receptor. Como exemplo de tais práticas estão: palestras, relatos de experiências, ensino à distância, fóruns técnicos (MATTERA, 2014, *grifo nosso*).

As práticas de Internalização do conhecimento são as que promovem o compartilhamento de conhecimento numa relação **muitos para um**. “Dá-se um processo de mobilização do **explícito para o tácito**, na qual os profissionais, ao ter contato com outras experiências, internalizam novas formas de pensar, analisar e conduzir seu trabalho”. Como exemplo de tais práticas estão: rodízio técnico, rodízio gerencial e o vivencial (MATTERA, 2014, *grifo nosso*).

E por fim, as práticas de Combinação do Conhecimento são as que promovem o compartilhamento de conhecimento numa relação para muitos, onde acontece o processo de mobilização do **explícito para o explícito**. São exemplos de tais práticas: *benchmarking*, encontros de lições aprendidas, comunidades de prática, dentre outras. “Estas práticas se aplicam principalmente no âmbito de processos e projetos e são suportadas pela atuação de redes e comunidades virtuais e presenciais, que potencializam a interação de um grande número de profissionais” (MATTERA, 2014, *grifo nosso*).

Para Angeloni e Fernandes (2000:7), a tecnologia funciona como suporte para a criação, disseminação e armazenamento do conhecimento, sendo constituídas das seguintes tecnologias: redes, *datawarehouse*, *groupware*, *workflow* e *ged*.

Segundo Martins e Figueiredo (2012), a Gestão do Conhecimento é conceituada como prática gerencial, que visa garantir otimização dos processos administrativos para a garantia de produtos e serviços de qualidade, podendo ser aplicada em Unidades de Informação.

4.2. Gestão do Conhecimento em unidades de informação

De um modo geral, as unidades de informação são consideradas como “todo tipo de organização atuante na área de informação e/ou documentação, que trabalhe com os registros do conhecimento em todo e qualquer tipo de suporte, independentemente de sua designação”, sendo responsáveis pela: aquisição, processamento técnico, armazenagem e disseminação de informações. Neste sentido, pode-se determinar que: bibliotecas, arquivos, centros de informação e documentação, dentre outros, são unidades de informação (AMARAL, 1998:13).

Conceitualmente, as unidades de informação foram definidas a partir das suas atividades técnicas, no entanto, na atualidade, é necessário a compreensão de suas finalidades, suas proposições, que tipo de usuários irão atender, que tipo de informação e serviços deverão proporcionar e quais os profissionais que atuarão em consonância com esta nova realidade.

Para Costa e Castro (2007:52), as “unidades de informação são organizações do conhecimento que têm por missão desenvolver atividades que deem suporte às organizações às quais estejam vinculadas” e numa “visão sistêmica, as unidades de informação têm a finalidade de prestar serviços de apoio, gerenciando fluxos de informação e conhecimento”.

No contexto da sociedade da informação, as bibliotecas têm importante função no que tange ao processo de inovação do conhecimento, pois já possuem como característica intrínseca as funções voltadas para: coleta, processamento, disseminação, armazenamento e uso da informação documental para promoção dos serviços para a sociedade (SHANHONG, 2000, *apud* COSTA e CASTRO, 2007:53).

Valentim (2016:19) afirma que as bibliotecas contemporâneas vêm se tornando espaços de conhecimento com reconhecimento social e enfrentam novos desafios, porque sofrem os impactos das transformações sociais, culturais, científicas e tecnológicas, sendo necessário a mudança de estratégia de ação no que tange a mediação da informação, os objetivos prestados e as finalidades dos produtos a serem elaborados para os diferentes públicos. Soma-se a isso, a necessidade de buscar novas estratégias, modelos e práticas gerenciais.

A gestão do conhecimento, como nova forma de gestão em bibliotecas, possui três focos distintos apontados por Costa e Castro (2007:53): a) gerenciamento dos recursos humanos, ponto central da gestão do conhecimento; b) promoção da inovação do conhecimento nas bibliotecas; e c) utilização de tecnologia da informação, como um instrumento para a gestão do conhecimento e bibliotecas. Somado a isto está a responsabilidade por organizar e prover acesso a recursos intangíveis que auxiliam bibliotecários e gestores no desempenho de suas funções de forma eficiente e eficaz.

Em sua pesquisa, Cianconi (2003:14) afirma que o termo GC é inadequado, pois o conhecimento é inerente ao ser humano, e que o mesmo não se transfere imediatamente. No entanto, considera a GC como “ações sistemáticas para facilitar o compartilhamento do conhecimento, envolvendo políticas, metodologias, mapeamento e avaliação”.

A gestão do conhecimento nas organizações ocorre no sentido de facilitar, direcionar, estimular o aprendizado, compartilhamento e avaliação. Envolve ações para monitoramento do capital intelectual e estimula o compartilhamento (mesmo que seja parcial) do conhecimento tácito através da externalização/explicitação do conhecimento através da codificação, tornando-o em informação em potencial, possível de ser gerenciada (CIANCONI, 2003:14).

Segundo Valentim (2016:37), a gestão do conhecimento em bibliotecas tem por objetivo buscar a melhoria contínua de seus serviços e produtos informacionais desenvolvidos e ofertados ao público usuário, e afirma que:

[...] os programas de competência em informação voltados à equipe, têm obtido resultados importantes que impactam na cultura e na comunicação organizacional, proporcionando um ambiente de aprendizagem que, por sua vez, a prepara para as transformações sociais, culturais e tecnológicas.

As bibliotecas têm se transformado em produtoras de informação, no que tange ao uso e reuso de dados e informações disponíveis em diferentes mídias, gerando novos conteúdos, produtos e serviços informacionais, bem como

disponibilizado seu acesso desde os sistemas de informação formais até as redes sociais.

Os benefícios proporcionados pela gestão do conhecimento em bibliotecas, segundo Dudziak, Villela e Gabriel (2002), são voltados para:

- a) Construção de uma base documentada que ampara os processos decisórios dentro da biblioteca;
- b) Melhoria da comunicação e interconectividade entre todos os setores da biblioteca, de modo que as informações e o conhecimento possam fluir, de forma independente do desejo das pessoas, havendo também a redução dos obstáculos inerentes ao ambiente e funcionamento internos, e ao *core business* da biblioteca;
- c) Racionalização de tarefas como consequência da padronização dos procedimentos e conhecimento de normas;
- d) Maior eficiência dos setores, independentemente de rotatividade de pessoas e/ou a eventual falta de algum membro da equipe;
- e) Compartilhamento de experiências entre todos os membros das equipes bibliotecárias, onde conhecer o outro fortalece as relações interpessoais, fomenta e qualifica o diálogo, havendo a valorização do trabalho de todos;
- f) Facilidade de compartilhamento de conhecimentos e troca de experiência entre as bibliotecas (*benchmarking*), o que leva a um maior aprendizado.

Não basta somente adquirir conhecimento, é necessário pensar nas formas de preservação através do seu armazenamento, para isso é necessário o uso de tecnologias de informação e comunicação, com o objetivo de gerir e criar condições para o compartilhamento e uso de tais conhecimentos.

Um fator importante para o desenvolvimento do conhecimento nas bibliotecas é a forma de interação e comunicação entre os seus participantes. Costa e Castro (2007) sugerem: encontros, reuniões e espaços de interação, pois acredita que “é possível compartilhar conhecimento e ideias, possibilitando o desenvolvimento e geração de novos conhecimentos”, e alerta dizendo que muitas vezes o conhecimento não é compartilhado pois não é formalizado nas bibliotecas e unidades de informação, pois desconsideram as trocas de informação efetuadas de maneiras não coordenadas e não formais.

O uso do conhecimento deve ser facilitado por meio de ferramentas tecnológicas para que o conhecimento possa promover desenvolvimento, crescimento, inovação e qualidade para a organização (COSTA e CASTRO, 2007).

Para a implementação de um modelo de gestão do conhecimento, é preciso que seja efetuado o diagnóstico com a finalidade de identificar características essenciais para a prática de GC. E para isso, tal instrumento deverá ter requisitos, que segundo Costa e Castro (2007:57) são: a) gestão estratégica da unidade de informação; b) processo de gestão do conhecimento e; c) os suportes organizacionais.

4.2.1. O papel do bibliotecário na Gestão do Conhecimento

Para alguns autores, dentre eles Souto (2014) e Valentim (2004), a GC é uma nova oportunidade como campo de atuação do bibliotecário, pois apresenta novas possibilidades de atuação em decorrência de novas competências, principalmente aquelas voltadas para a gestão do capital intelectual. Para outros, trata-se de uma nova “nomenclatura” para designar um modelo de gestão centrada na gestão do capital intelectual, mais precisamente o do conhecimento tácito encontrado nas organizações e nas unidades de informação, conhecidos como fluxos informais.

Ao longo da história da criação e desenvolvimento dos registros do conhecimento, o bibliotecário sempre esteve atuando em prol da organização, guarda, preservação e disseminação da informação.

Segundo Lankes (2016), “os bibliotecários de hoje estão utilizando as lições que aprenderam ao longo de aproximadamente três mil anos de história para construir uma nova Biblioteconomia que não seja baseada em livros e outros artefatos, mas no conhecimento e na comunidade”.

O surgimento e adoção de tecnologia da informação e comunicação ocasionaram a automatização dos processos biblioteconômicos, propiciando a criação e o acúmulo de informações nas organizações, além de provocarem o crescimento da complexa tecnologia para tratar tais informações.

Nesta realidade, o “bibliotecário deve possuir visão de futuro, foco estratégico e características de liderança eficaz, além de todo o seu potencial criativo”; deverá ter também a “capacidade de pensar de forma sistêmica, traduzida pela capacidade de ver conexões entre eventos, assuntos e detalhes e pensar no todo e não nas partes, de forma isolada” (LONGO, 2007, p.44).

Para atuar no contexto da gestão da informação e do conhecimento, o bibliotecário deverá possuir competências e habilidades voltadas para a comunicação e expressão técnico-científicas, gerenciais, sociais e políticas (VALENTIM, 2004).

O bibliotecário torna-se o “ator imprescindível no auxílio, crescimento e na expansão de uma instituição, com o cumprimento de sua missão e de suas metas [...] porque conhece as demandas informacionais das mais diferentes áreas da unidade e os perfis dos usuários”, além de realizar múltiplas tarefas, das quais muitas delas fazem parte da sua formação técnica, além de “atender demandas voltadas para o mundo virtual, pois os processos de produção, disseminação e preservação da informação encontram-se em suportes de sistemas virtuais” (ALVARES, AMARO e ASSIS, 2016:145-146).

Um dos mais importantes papéis a ser exercido pelo bibliotecário é o da promoção da cooperação. Segundo Álvares, Amaro e Assis (2016), o incentivo à colaboração entre bibliotecas é considerado como o fator propulsor para o desenvolvimento da implantação de novas iniciativas para ofertar serviços de forma adequada, além de promover o intercâmbio entre as unidades de informação, contornar problemas no que tange a escassez de recursos financeiros, humanos e materiais, propiciar a otimização do tempo e a maximização do acesso e da disseminação da informação.

Neste contexto de cooperação e na busca da otimização do processo de desenvolvimento de um trabalho biblioteconômico que atenda um contexto tão diversificado, é necessário entender o Sesc na sua totalidade (histórico, missão, campos de atuação etc.), como forma de buscar soluções ou proposições para a efetivação da sua rede de bibliotecas.

5. O Serviço Social do Comércio (SESC)

Criado em 13 de setembro de 1946 através do Decreto-Lei nº 9.853 (BRASIL, 1946), o Serviço Social do Comércio (SESC) é uma entidade privada, sem fins lucrativos, “organizada e gerida por representantes do empresariado do comércio de bens e serviços, destinados à clientela comerciária e a seus dependentes”, está presente em âmbito nacional (SESC, 2010:12-13).

É uma entidade cujo objetivo é “atender as necessidades sociais urgentes dos trabalhadores do comércio, procurando enfrentar seus problemas, reduzir ou aliviar suas dificuldades maiores e criar condições de seu progresso”. Por reconhecer os problemas sociais, o idealizador do Sesc definiu a ação do “serviço social” como transformador e de progresso social (SESC, 2010:9).

Ainda hoje tem finalidades voltadas para proporcionar a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores do comércio e de seus dependentes. Além de contribuir para o aperfeiçoamento, enriquecimento e difusão da produção cultural.

Os campos de atuação do Sesc são: Saúde, Educação, Cultura, Lazer e Assistência. Estes são considerados como campos prioritários (finalísticos) para suas ações programáticas e estão diretamente relacionadas à qualidade de vida, ao bem-estar físico, mental e social para os seus usuários (SESC, 2010:23-24).

O Sesc possui um modelo de gestão descentralizado, onde cada estado brasileiro possui um Departamento Regional (DR) com autonomia administrativa e financeira para criar e executar projetos e atividades de forma independente ou sob orientação do Departamento Nacional (SANTOS, 2013).

O Departamento Nacional (DN) está localizado no Rio de Janeiro e é um órgão normativo do Sesc, sendo responsável por elaborar as diretrizes gerais e políticas de ações para os programas institucionais. É responsável por elaborar, coordenar e monitorar os projetos desenvolvidos pelos departamentos regionais, tendo suas competências definidas em seu regulamento (SESC, 2018).

A estrutura administrativa do DN é composta por diretorias: Administração Financeira (DIAF), Estratégia e Desenvolvimento e Desenvolvimento Institucional (DIREDE), Educação (DIED), Cultura (DIC), Assistência, Saúde e Lazer (DISAL) e de Comunicação (DICOM).

Para o desenvolvimento desta pesquisa e demonstrar onde está inserida a RSB, fez-se necessário um recorte nessa estrutura para evidenciar o posicionamento na hierarquia da Diretoria de Cultura (DIC), com o intuito de demonstrar o nível de subordinação no qual a RSB está contextualizada.

A Diretoria de Cultura (DIC) tem por finalidade “dirigir, planejar, coordenar, executar e acompanhar as ações na área de cultura, tendo em vista objetivos e prioridades do DN [...]”, além de “promover orientação normativa e técnica aos Departamento Regionais (DR), contribuindo para a formação, ampliação de experiências e o desenvolvimento de valores de indivíduos e comunidades envolvidas” (SESC, 2018:13).

A DIC é responsável pela implementação da Política Cultural do Sesc, que é entendida como um conjunto organizado de ações que “tem como desafio a proposição de difundir as linguagens artísticas e promover acesso à informação e à produção do conhecimento, proporcionando um lugar necessário à atividade sensível (SESC, 2015b:7).

É neste contexto que a Gerência de Cultura está inserida e tem por “finalidade colaborar no desenvolvimento de ações no campo da cultura e na integração de outras áreas, em todas as localidades de atuação da instituição, Departamento Nacional e Departamentos Regionais, por meio da construção e implementação de documentos orientadores [...]”, e para isso, conta com equipes compostas por especialistas nas linguagens: Artes Cênicas, Artes Visuais, Audiovisual, Música, Literatura e Biblioteca (SESC, 2015b:13).

O Sesc estrutura suas ações para o desempenho integrado de seus diversos órgãos através de documentos normativos. Os principais para a atividade Biblioteca são: Referencial Programático, Política Cultural e Modelo de Atividade.

É por meio do seu Referencial Programático (documento normativo) que o Sesc estrutura as ações para o desempenho integrado de seus diversos órgãos. Nele é apresentado a Estrutura programática, os Mensuradores da área-fim e os mapas de dados estatísticos (SESC, 2015b:9).

A Política Cultural do Sesc é “um documento que formaliza os parâmetros de ação em cultura, articulando a orientação estratégica da área com os valores e referenciais institucionais, formalizados nas Diretrizes Gerais de Ação” (SESC, 2015a:7).

O Modelo de Atividade Biblioteca está implementado através do documento “Projeto Biblioteca Sesc XXI”, que tem por objetivo “orientar o modelo de agir do Sesc, contando com a sua expansão para o mundo digital e a sua integração às áreas de Educação e Cultura” (SESC, 2012:2).

Este documento define biblioteca como: “[...] um local onde ocorre uma ampla gama de manifestações culturais, interligadas ao acervo nela existente, assim como à realidade dos seus frequentadores, um espaço/tempo de possibilidades de aprendizagens, de formação e transformação” (SESC, 2012:2).

5.1. A Rede Sesc de Bibliotecas (RSB): da gênese à atualidade

Na década de 1940, as bibliotecas do Sesc foram implementadas nas Unidades Executivas, em diversos estados brasileiros. Faziam parte das ações do Serviço Social, e por isso, as atividades de promoção de leitura recreativa e de autoinstrução eram coordenadas por Assistentes Sociais. Tais atividades eram “efetuadas de forma improvisada e amadora no que diz respeito à organização, ao atendimento do público e aos espaços físicos utilizados, que comumente era compartilhado com outras Atividades” (SESC, 1975).

A diversificação das atividades desenvolvidas pelas bibliotecas do Sesc aconteceu em meados das décadas de 1960 e 1970, quando passaram a oferecer empréstimo de livros aos seus usuários. Estes estavam sempre ocupados em seu local de trabalho, o que motivou o surgimento de uma nova modalidade de biblioteca: a ambulante, nos formatos caixa-estante ou em sacolas. Cabe ressaltar que a atividade bibliotecária no Sesc antecedeu a legislação que reconhece e regulamenta a profissão do (a) profissional bibliotecário (a) no Brasil (BRASIL, 1962).

A falta de tempo para leitura no ambiente da biblioteca, além dos espaços não convidativos à permanência prolongada, tampouco à prática de leitura, corroboraram para que o serviço de empréstimo de livros se consolidasse como a principal atividade. Em consequência, muitos DRs adotaram as bibliotecas ambulantes como forma de facilitar e democratizar o acesso ao livro. A modalidade ambulante é praticada até os dias atuais (SESC, 2010:2).

A diversificação do acervo ocorreu por volta de 1960, por consequência do aumento de empréstimo de publicações nas bibliotecas fixas e nas ambulantes. O investimento em livros infantis, didáticos, direcionados para o ensino fundamental e médio teve como objetivo atender demandas da pré-escola, da Educação de Jovens e Adultos (EJA) e dos pré-vestibulares presentes nos Centros de Atividades do Sesc. Soma-se a isso a incorporação de obras literárias em virtude da importância na formação cultural do indivíduo.

A criação de espaços exclusivos e adequados para o funcionamento das bibliotecas propiciou a expansão de público, de acervo e conseqüentemente a contratação do profissional bibliotecário para a instituição.

As novas demandas propiciaram a criação das chamadas “Bibliotecas Centrais”, sediadas junto à Direção Regional, que passaram a coordenar a atividade em nível regional, sendo responsável pelo: planejamento, seleção, aquisição, organização do acervo e acompanhamento do funcionamento das bibliotecas dos Centros de Atividades. Buscavam atender e atuar em áreas de vulnerabilidade social, com bibliotecas ou outros serviços de informação. Para isso, foi necessário o estudo de comunidade e de usuários, para identificar a viabilidade do projeto.

A evolução das atividades bibliotecárias no Sesc tem como marco inicial a presença das salas de leitura, seguida de ocupação de espaços qualificados e adequados, a contratação do bibliotecário (profissional qualificado para atuar nas bibliotecas) e o uso de tecnologias de informação, que fizeram a conexão entre todas as unidades de informação do Sesc.

O uso de sistemas de gestão automatizados oportunizou a dinamização do cadastro dos livros e o empréstimo. Em meados da década de 1990 a 2000, foram criadas as redes regionais, cujo funcionamento era *online*. Foi criado o catálogo coletivo nacional da RSB como forma de estabelecer uma política, que passou a congrega todos os DR em uma única base de dados cooperativa *online*, contendo as informações sobre o acervo das Unidades de Informação fixas do Sesc. O servidor desta base de dados encontra-se no DN (SESC, 2010).

Segundo Delamarque e Mattos (2012:5-7), a necessidade de unificação dos catálogos das bibliotecas do Sesc surgiu como consequência da constatação “de que os acervos regionais continham os mesmos títulos e as mesmas obras catalogadas em diversas bases regionais [...]”. Uma solução para evitar a duplicação de registro foi a adoção da catalogação cooperativa que teve como objetivo: otimizar os serviços bibliotecários, melhorar o

atendimento aos usuários, padronizar os registros, controlar as tabelas comuns, elaborar estatísticas nacionais, além de controlar o cadastro de usuários, possibilitando uma visão nacional.

Outro “marco histórico” foi o início do funcionamento do BiblioSesc (em Pernambuco, no ano de 2005), uma biblioteca itinerante, um projeto que visa a ampliação do acesso ao livro e à leitura em bairros periféricos das capitais brasileiras. “Hoje, é muito expressivo o quantitativo de unidades de informação mantidas em funcionamento pela instituição”, formando uma rede ampla com abrangência no território nacional (SESC, 2012).

Na atualidade, a RSB é formada por um conjunto diversificado de Unidades de Informação, que se diferem quanto aos objetivos e atuação, atendendo aos valores que orientam a ação institucional.

As atividades desenvolvidas pelas bibliotecas (segundo seu Referencial Programático) são: “ações destinadas ao acesso aos recursos informacionais em qualquer meio ou suporte, através de produtos e serviços de natureza biblioteconômica, visando apoiar pesquisas, incentivar a leitura e a multiplicação dos saberes”.

A RSB é formada por aproximadamente 367² unidades de informação, localizadas nas mais diversas regiões do território brasileiro, com aproximadamente 140 bibliotecários.

Consideradas como instituição social em evolução, as bibliotecas são influenciadas e influenciam a estrutura social que as circundam, refletindo e contribuindo para o desenvolvimento social (MUELLER, 1984).

O Sesc possui peculiaridade por se tratar de empresa privada, além de possuir uma rede de bibliotecas que contempla diversas tipologias de unidades de informação, com abrangência nacional, e acredita que a biblioteca tem um papel fundamental no processo de incentivo à leitura, na formação integral do indivíduo, além de promover a cidadania. As bibliotecas da RSB estão enquadradas nas seguintes modalidades: a) bibliotecas fixas, b) bibliotecas ambulantes; c) BiblioSesc (itinerantes); d) Bibliotecas Escolares; e) Bibliotecas Especializadas; f) Centro de Documentação institucional; g) Espaço de leitura e; h) Biblioteca virtual.

Geograficamente, as UI do Sesc encontram-se em todas as regiões do território brasileiro. Do total, 37 encontram-se no Centro-Oeste, 103 na região Nordeste, 60 na região norte, 86 na Região Sudeste e 81 na Região Sul do Brasil.

Mensurando as tipologias das UI da RSB tem-se: 57 bibliotecas ambulantes, 07 centros culturais, 03 centros de documentação institucional, 18 bibliotecas escolares, 16 espaços de leitura, 01 biblioteca especializada (idiomas), 190 bibliotecas gerais (CCAA), 08 bibliotecas infantis e 67 SescLer, totalizando 367 Unidades de Informação.

A RSB “caracteriza-se como pública, entendendo-se o conceito de pública na esfera de prestação de serviços a qualquer perfil de usuário, indistintamente e, nessa perspectiva

² Dados da pesquisa do Trabalho de Conclusão de curso (TCC) em 2018.

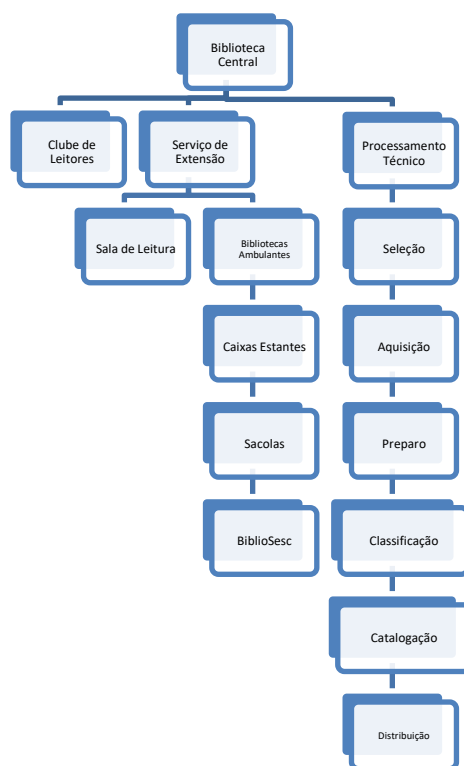
exercem múltiplas funções” (SANTOS,2013: 312). Isto justifica a diversidade de bibliotecas que a instituição criou mantém e administra ao longo de 72³ anos de existência.

5.1.1. Organização e administração de unidades de informação no Sesc

A RSB é composta por bibliotecas que possuem administração mista no que tange as práticas administrativas, biblioteconômicas e descentralizada espelhando o modelo de gestão estabelecido pelo Sesc.

Os DR possuem autonomia administrativa e financeira. Alguns destes possuem um modelo centralizado de gestão das bibliotecas da rede local, onde a Biblioteca Central (BC), situada na sede Administrativa, subordinada à Gerência de Cultura ou à Gerência de Ação Cultural, concentra as políticas e é responsável pelo tratamento técnico do acervo documental das unidades de informação do Regional, além de promover a interlocução com o público, através do trabalho do bibliotecário de referência, que além de promover ações é o responsável por gerir o espaço e zelar pela qualidade do serviço prestado. Um exemplo deste modelo é o DR de Goiás, que pode ser representado pela Fig. 1 abaixo:

Fig. 1 – Biblioteca Central - Funções



Fonte: Elaborada pela autora, em 2018.

³ Em 2023, o Sesc completará 77 anos de existência.

As bibliotecas dos regionais de Pernambuco e Rio Grande do Norte possuem modelo de gestão misto, pois possuem uma coordenação que estabelece as diretrizes que operacionalizam a aquisição para toda a rede local. É responsável pela seleção, processamento técnico, treinamento e supervisão técnica das unidades que não possuem bibliotecário. Algumas unidades destes regionais possuem bibliotecário para efetuar a seleção, processamento técnico, ações de referência e promoção.

Os regionais do Rio de Janeiro e Distrito Federal possuem gestão de bibliotecas totalmente descentralizada, pois RJ possui uma coordenação técnica que articula e define as diretrizes das demais unidades de informação. No DF a gestão também é totalmente descentralizada, mas subordinada diretamente à gerência de cultura.

O planejamento anual das ações e do orçamento são definidos pelos regionais e suas unidades, no entanto é submetido à avaliação e aprovação do Conselho Fiscal da Confederação Nacional do Comércio (CNC). O Departamento Nacional é responsável por analisar tais planos, com o intuito de avaliar se são exequíveis, mas não é o responsável pelo orçamento.

De tempos em tempos, os regionais solicitam um aporte através de financiamento de projetos de caráter diverso (atualização do acervo, obras de infraestrutura etc), todos voltados para a realização de alguma ação nos regionais.

As atividades básicas bibliotecárias como Formação e Desenvolvimento de Coleções, dinamização das coleções e funções gerenciais são exercidas em cada biblioteca de acordo com as diretrizes de cada regional. Inclui-se também, a organização e o planejamento das atividades a serem oferecidas ao longo de cada ano.

Em alguns casos, as bibliotecas centrais organizam seu Planejamento Estratégico para o ano subsequente, no primeiro trimestre do ano vigente, pois necessitam que tal documento seja aprovado em instâncias superiores. Cabe ressaltar que todas as ações administrativas, desde a organização, planejamento e execução dos projetos aprovados são documentados em cada regional, em cada biblioteca, não havendo o compartilhamento através da formalização com as demais bibliotecas, tampouco com o Departamento Nacional.

Através de ações oriundas do movimento produzido pelo I Colóquio da RSB, acontecido em 2017, foram iniciadas, de forma voluntária, ações de compartilhamento de informações e práticas biblioteconômicas desenvolvidas por bibliotecários de alguns regionais.

5.1.2. Práticas de compartilhamento de informação e conhecimento na RSB

Historicamente, o DN foi o agente centralizador das informações gerenciais das bibliotecas da rede através de dados estatísticos e operacionais, problemas e ações bem-sucedidas, além de dúvidas operacionais. Atuava também como agente mediador entre regionais no que tange o compartilhamento de experiências e resolução de problemas.

No entanto, o processo de catalogação cooperativa, a construção de políticas de catalogação e indexação para a RSB, além da política de formação e desenvolvimento de acervos, foram construídos de forma integrada entre o DN e representantes das bibliotecas dos regionais, a partir de um trabalho colaborativo e voluntário.

A partir da apresentação do Projeto Biblioteca Sesc XXI, em meados de 2012, uma nova dinâmica passou a existir na RSB, em virtude da disposição dos bibliotecários em participar de forma proativa, colaborativa e voluntária para a consolidação da RSB.

Um ponto importante neste documento é a interdisciplinaridade no que tange as ações das bibliotecas, pois busca integrar as áreas de literatura com outros programas do Sesc, principalmente os da Educação, atividades culturais e das ações desenvolvidas pela biblioteca.

A necessidade de integração das bibliotecas da rede foi percebida pelos bibliotecários localizados em diversas partes do país, na medida em que buscavam soluções de cunho biblioteconômico, gerenciais, até mesmo na busca por novidades a ser implementadas em seus regionais. Pode-se inferir que esta foi a primeira fase deste Projeto (outubro de 2013 a setembro de 2016): a observação da realidade local e a necessidade de compartilhar informações e experiências em prol da efetivação da RSB. Antes disso, o único elemento que caracterizava o trabalho em rede pelas bibliotecas foi a consolidação de um catálogo único para todas as unidades fixas, localizadas no país. Notou-se também que não houve um avanço no trabalho como rede, pois faltava o compartilhamento de vivências e conhecimentos.

A segunda fase do Projeto Biblioteca Sesc XXI foi, em janeiro de 2017, denominada “Descentralizar é aproximar!”, que tinha o compromisso de capacitar tecnicamente os profissionais da RSB, além de adotar os princípios de formação de rede colaborativa.

A partir dessa nova fase, foi possível a organização e planejamento dos Grupos de Trabalho (GT) e a definição das temáticas a serem desenvolvidas mediante alguns critérios: a) identificação dos temas que necessitavam de um posicionamento institucional; b) estabelecimento de critérios para a composição dos grupos, com vistas a garantir a participação de todos os regionais e seus profissionais de forma igualitária; c) convocação da Equipe atuante na RSB para integrar os GT.

Foram estabelecidos os seguintes eixos temáticos: a) Gestão do Conhecimento; b) Bibliotecas Escolares; c) Programa de Qualidade para RSB. Este último se subdividiu em: Regulamento para RSB, Acessibilidade, Acesso à internet, Avaliação do *InformaWeb* (software para biblioteca), política de acervos e política de indexação e vocabulário controlado.

A participação dos bibliotecários e representantes dos regionais aconteceu de forma espontânea, colaborativa e voluntária.

O encontro presencial dos participantes do Projeto aconteceu no I Colóquio da RSB, no Departamento Nacional, no Dia do bibliotecário, em 2017. Neste encontro foram divididos os grupos de trabalho, instituídas as lideranças e propostas as formas de trabalho e comunicação.

O uso das tecnologias da informação e comunicação (TIC) foi essencial para a aproximação entre os participantes e na difusão de práticas, atividades biblioteconômicas e culturais adotadas pelos bibliotecários.

Embora considerado um canal informal, o aplicativo de mensagens instantâneas *WhatsApp* aproximou pessoas, vivências, experiências e possibilitou trocas entre os

diversos bibliotecários participantes da rede. Devido à facilidade de comunicação, foram formalizados os GT com a finalidade de otimizar a comunicação entre os participantes, além da troca de informação e documentos.

A mudança do sistema de *e-mail* otimizou a criação dos GT com criação de *e-mails* específicos e outros genéricos para contemplar todos os usuários da rede. Em decorrência disso, foi possível a criação de reuniões virtuais pelo Skype Corporativo, reduzindo barreiras geográficas, culturais e hierárquicas.

Após várias reuniões, treinamentos virtuais e troca de informação, conhecimento, vivências, documentos entre os regionais, houve a formalização dos grupos de trabalho: a) GT Bibliotecas Escolares; b) GT Política de acervos; c) GT Programa de Qualidade para RSB/Avaliação do *software* para biblioteca; d) GT Programa de Qualidade na RSB/Regulamento para RSB.

Esse ciclo foi encerrado em setembro de 2018, no II Colóquio da RSB, cujo tema foi: “Compartilhar é aproximar”! Neste encontro presencial, os grupos puderam mostrar os resultados dos trabalhos desenvolvidos nesta segunda fase do projeto.

6. Apresentação e análise dos resultados

Esta pesquisa foi desenvolvida tendo como objeto de investigação a RSB, composta por um conjunto de aproximadamente 367 unidades de informação, de vários tipos, localizadas em todas as regiões brasileiras, cujas atividades biblioteconômicas são desenvolvidas por 140 bibliotecários e equipes.

Para melhor análise, os dados serão apresentados de acordo com os objetivos estabelecidos nesta pesquisa, utilizando-se como aporte teórico a revisão de literatura realizada.

6.1. A RSB à luz do conceito de rede

As bibliotecas do Sesc surgiram há aproximadamente 70 anos, por um trabalho de assistência aos trabalhadores do comércio. Foram organizadas por Assistentes Sociais, atuando com o objetivo de “minimizar as lacunas de ações governamentais, atuando em estreita colaboração com as iniciativas educativo-culturais desenvolvidas tanto na instituição, quando nas comunidades onde estão instaladas” (SESC, 1975).

À medida que o trabalho e as ações biblioteconômicas se tornaram complexas, com expansão de atendimento e multiplicação de unidades, elas passaram a ser organizadas e geridas por bibliotecários.

Atualmente, a RSB é composta por diferentes unidades de informação, dentre elas: bibliotecas gerais, fixas, móveis, escolares, infantis, especializadas, dentre outras, presentes nos departamentos regionais.

Embora conceitualmente atuem como rede, as bibliotecas do Sesc possuem autonomia administrativo-financeira, pois são subordinadas à administração dos DR. Em virtude disso, não há compartilhamento de seus processos de gestão administrativa e biblioteconômica com as demais bibliotecas da rede, tampouco com o DN.

Segundo Romani e Borszcz (2006:12-16), “o conceito de rede é uma alternativa prática a organização, possibilitando processos capazes de responder às demandas de flexibilidade e descentralização das tarefas contemporâneas de atuação e articulação social”, possuem pontos em comum e devem “ser constituídas por unidade de gestão que sirva de apoio às demais unidades”.

Carvalho (2016:180-186) define rede bibliotecária como aquela que possui características em comum “que as definem como organizações prestadoras de serviços de bibliotecas e informação”. Podem ser classificadas de acordo com a sua tipologia (tipo de governança, tipo de participante, âmbito de atuação e área temática) e função (Política de gestão de bibliotecas, Processos técnicos e/ou Informatizados e Prestação de serviços).

Com base na literatura, a Rede Sesc de Bibliotecas pode ser caracterizada como:

- a) **Tipo de Governança:** a RSB não se enquadra em nenhuma das categorias propostas, pois o Sesc é uma empresa privada, que possui autonomia administrativa, embora tenha sido criado por legislação federal;
- b) **Tipo de Participante:** é considerada como uma rede mista, por possuir mais de um tipo de biblioteca, no entanto “a definição do tipo participante está diretamente ligada à função da rede” (CARVALHO, 20016:182);
- c) **Âmbito de atuação:** trata-se de uma rede nacional, possui bibliotecas em todas as regiões geográficas do Brasil, sendo representadas pelos Departamentos Regionais;
- d) **Área Temática:** a RSB não pode ser caracterizada, porque possui diversas tipologias de unidades de informação (ex: biblioteca escolar, infantil, geral, especializada, itinerante, fixa etc.), e atende a diversos tipos de usuários.

Funcionalmente, a RSB pode ser caracterizada como:

- a) **Política de Gestão de Bibliotecas:** das diversas funções apresentadas por Carvalho (2016), a RSB possui somente: política de negociação e assinatura de contratos, licenças de uso e direitos de recursos eletrônicos para uso de todas as bibliotecas (Ex.: assinatura da Barsa);
- b) **Processos Técnicos e/ou informatizados:** na RSB a catalogação dos itens é feita na modalidade cooperativa; produção de catálogos coletivos e virtuais; automação de bibliotecas (uso de um único *software* de gestão para toda a rede);
- c) **Prestação de serviços:** acesso compartilhado a conteúdos eletrônicos (revistas e bases de dados); acesso a catálogos virtuais.

6.2. Perfil dos bibliotecários atuantes na RSB

A partir de um questionário enviado aos bibliotecários do Sesc, 39% dos bibliotecários (55 pessoas em um total de 140) responderam a pesquisa, assim foi possível identificar gênero, idade, escolaridade, formação acadêmica e instituição de formação dos informantes.

De acordo com as respostas, 80% dos respondentes são do gênero feminino e 20% masculino, com faixa etária: 31-40 anos (45%); 42-50 anos (24%); 18-30 anos (22%), 51-60 anos (7%) e 61-70 anos (2%).

No que tange ao perfil de formação, 98% dos respondentes que trabalham nas bibliotecas do Sesc possuem graduação em Biblioteconomia, com formação heterogênea em decorrência das diferenças de currículos das universidades na qual se graduaram.

Percebe-se que a maioria dos respondentes investiu em formação complementar, seja por meio de curso complementar, especialização *latu sensu* ou *stricto sensu*. Dos 55 respondentes, 7% são mestres, 93% são especialistas (MBA, Especialização etc.), e muitos fizeram cursos complementares (contação de histórias, literatura infantil etc.).

A busca por “novos conhecimentos é um indicador do reconhecimento por parte dos profissionais com formação em biblioteconomia, das oportunidades de atuação em processo de gestão da informação, do conhecimento e afins (SOUTO, 2014:23).

O Sesc e, por consequência, a RSB possuem perfil heterogêneo de colaboradores. A instituição apresenta em seu quadro funcional profissionais que atuam por muito tempo, sendo um possível detentor do conhecimento organizacional e dos processos de trabalho no qual estão inseridos. Este perfil é propício para a formação das redes de trabalho, que segundo Silva (2004:146) “são os principais facilitadores para a gestão do conhecimento tácito, pois ligam pessoas experientes e preparadas para atuar em grupo, interagindo basicamente por meio de ampla troca de conhecimentos tácitos”.

Percebe-se, de um modo geral, que existe uma equipe heterogênea atuando nas UI, como: bibliotecários, pedagogos, licenciados, auxiliares, dentre outros. Tais profissionais com formações diversificadas têm a capacidade de atuar de forma a atender as demandas informacionais, culturais e educativas, pois são conhecimentos e competências que não são excludentes, e sim complementares.

Nota-se divergência no entendimento conceitual das bibliotecas por parte dos colaboradores participantes da pesquisa. As unidades de informação da RSB possuem definições, mas na prática, algumas têm o campo de atuação ampliado, a exemplo de algumas bibliotecas escolares que atendem o público em geral, aproximando-se das características de uma biblioteca pública.

6.3. Gestão do Sesc e seu impacto na gestão da RSB

O Sesc possui um modelo de gestão descentralizado, onde cada regional possui autonomia administrativa e financeira, além de organizar, planejar e executar projetos e atividades que atendam a missão institucional. Tem o DN como órgão normativo, responsável por elaborar as diretrizes gerais e políticas de ações para os programas institucionais.

Diferente da maioria, alguns regionais possuem um modelo centralizado de gestão de biblioteca, formalizado em uma rede local, estando a Biblioteca Central empenhada em promover a interlocução com o público, além de promover ações, zelar pelo espaço e qualidade do serviço prestado. É na BC que o processamento técnico do acervo acontece.

Outros regionais possuem gestão mista de suas bibliotecas, através da existência de uma coordenação que tem a responsabilidade de estabelecer as diretrizes que operacionalizam a aquisição (acervo, insumos) para toda a rede local.

Exemplos de descentralização administrativa de bibliotecas estão nos regionais RJ e DF. Nestes regionais, existe a coordenação técnica que articula e define as diretrizes para as demais unidades de informação. Em muitos regionais, as bibliotecas são subordinadas ao departamento ou gerência de cultura.

Por se tratar de uma rede de bibliotecas localizadas geograficamente em todos os estados brasileiros, mesmo em fase de consolidação, é necessário que exista um modelo de gestão que contemple a diversidade de UIs, com abrangência nacional.

É fundamental que a RSB defina sua missão em consonância com a institucional, sua visão e seus valores. Crie e institucionalize políticas de gestão, normas para funcionamento da rede que visem a padronização dos processos biblioteconômicos, de gestão das redes locais, além de compartilhar práticas administrativas e de informação. Não se trata de “pasteurização” das informações e das ações a serem efetuadas pelas bibliotecas, mas que haja um parâmetro mínimo para todas atuarem de uma forma parametrizada.

Para que a rede atue de forma colaborativa de fato, é necessário o empenho de todos os regionais para que o bibliotecário (gestor ou responsável pela rede local) tenha uma certa autonomia para estabelecer o Planejamento Estratégico da biblioteca visando o atendimento das estratégias institucionais.

A centralização da gestão da RSB no DN se faz necessária para que haja padronização de processos administrativos, biblioteconômicos, políticos e estrutural das bibliotecas, propiciando otimização e racionalização de custos. Da forma que se encontra hoje, o DN cria políticas, diretrizes, e os regionais podem ou não as adotar em suas bibliotecas, ocasionando a dispersão da informação, de conhecimento.

Segundo Romani e Borszcz (2006), “o conceito de rede é uma alternativa prática de organização possibilitando processos capazes de responder às demandas de flexibilidade e descentralização das esferas contemporâneas de atuação e articulação social”, no entanto, é necessário que os participantes e os organismos tenham como foco a cultura do compartilhamento de tarefas, recursos, informação e conhecimento.

6.3.1. Práticas de compartilhamento de ações e conhecimento existentes na RSB

A literatura aponta práticas de gestão do conhecimento a partir do entendimento das formas de conversão do conhecimento expresso por diversos modelos: espiral do conhecimento, SECI, dentre outros.

Entender o que é o conhecimento tácito, explícito e a diferença entre dados, informação e conhecimento favorece para que a socialização, externalização, internalização e a combinação aconteçam da melhor forma.

Após pesquisa documental, observou-se que no Sesc houve ações discretas de GC através de práticas isoladas de externalização do conhecimento. Um exemplo foi a elaboração do

documento “Boletim de Intercâmbio: como organizar um sistema centralizado de bibliotecas”, emitido pela biblioteca do Sesc RS, em 1975.

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), a criação do conhecimento em uma organização começa no indivíduo e se amplia para as equipes, transpondo os limites das seções, departamentos, divisões podendo chegar até a alta administração. Trata-se de um ciclo onde o foco é a conversão do conhecimento tácito em explícito.

Para que isto ocorra, é necessário que a organização seja capaz de aprender, e estas organizações são definidas como “[...] aquelas onde as pessoas aprimoram continuamente sua capacidade para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir” (SENGE, 1998:234 *apud* LONGO, 2007:39).

Para que a GC aconteça é necessário que a cultura organizacional estabeleça mecanismos que valorizem as novas ideias e contribuições, fomentando para que as pessoas tenham um comportamento informacional propício para o compartilhamento, socialização do conhecimento.

No contexto das bibliotecas do Sesc, a motivação partiu de bibliotecários que almejam um trabalho biblioteconômico com qualidade, com diversidade, com parâmetros definidos e claros e se materializou na proposta de um documento institucional que mudou radicalmente o paradigma da biblioteca existente na instituição em âmbito nacional.

Uma segunda forma de compartilhar informação e conhecimento foi o uso de *software* de bibliotecas para toda a rede, pois foi necessário criar padrões para a catalogação, mediante um trabalho colaborativo e voluntário.

Com o decorrer do tempo e o surgimento do “Projeto Biblioteca Sesc XXI”, práticas de gestão da informação e do conhecimento estão em fase de implantação, mesmo que não oficialmente.

Os bibliotecários e bibliotecárias da RSB têm promovido as seguintes ações de GC:

- a) Práticas relacionadas à gestão de Recursos Humanos: narrativas, comunidades de prática/conhecimento;
- b) Práticas relacionadas a processos organizacionais facilitadores da GC: melhores práticas, *benchmarking* interno e externo, lições aprendidas, sistemas de inteligência organizacional;
- c) Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC: Sistemas de *workflow*, gestão de conteúdo.

Foram identificadas ações para a externalização do conhecimento:

- a) relatos orais e filmes;
- b) imagens, textos;
- c) organização, planejamento de documentos normativos para as bibliotecas da RSB.

Ações para a socialização do conhecimento:

- a) brainstorming;
- b) trabalho do tipo mestre-aprendiz;
- c) trabalho em equipe;
- d) narrativas.

Ações para a internalização do conhecimento:

- a) prática individual (*learning by doing*);
- b) estudo individual de documentos para revisão dos documentos normativos da RSB;
- c) Reinterpretar/reexperimentar vivências e práticas (*practices and lessons learned*).

Ações para a combinação do conhecimento:

- a) Reuniões virtuais por telefone, *Skype* ou *WhatsApp*.

O uso das TIC propiciou a otimização do processo de disseminação das práticas efetuadas pelos bibliotecários localizados em diversos pontos do Brasil. No entanto, há de se convir que há necessidade de implementação de outras atividades que conduzam à prática de GC na RSB como: gestão de documentos, modelagem de processos, ferramentas de colaboração (portais para a RSB), gestão do capital intelectual, banco de competências organizacionais, sistema de gestão por competências e mapeamento. Estes últimos dependeriam de uma ação integrada com o setor de Recursos humanos do DN e dos DR, pois seria uma forma de conhecer o perfil profissional do bibliotecário e da equipe atuante na rede.

Somam-se a estes o banco do conhecimento, *mentoring*, educação corporativa e universidade corporativa. A capacitação contínua dos que trabalham em bibliotecas é algo salutar no que tange o desenvolvimento de competências essenciais para a atuação em determinadas atividades.

Embora haja ações discretas de gestão do conhecimento na Rede Sesc de Bibliotecas, ainda há uma cultura propícia para existência de práticas de gestão descentralizada, onde não há compartilhamento de informação e/ou conhecimento de práticas gerenciais e biblioteconômicas. O que existe são ações independentes e pontuais de profissionais que visam compartilhar suas práticas, vivências, em prol da rede.

7. Considerações finais

Esta pesquisa teve como objetivo geral investigar as práticas de compartilhamento de informações de cunho gerencial e biblioteconômico na Rede Sesc de Bibliotecas, sob a ótica da Gestão do Conhecimento, e o impacto da descentralização administrativa nas unidades de informação que compõem a rede.

Para alcançar tal objetivo, foram estabelecidos como objetivos específicos: a análise da RSB à luz do conceito de rede; a identificação do perfil dos bibliotecários que atuam nela; a análise do modelo de gestão institucional e seu impacto na Rede Sesc de Bibliotecas.

Trata-se de uma investigação explicativa e descritiva, utilizando-se como método a pesquisa bibliográfica, a investigação documental e o estudo de caso. O universo escolhido foi o das bibliotecas do Serviço Social do Comércio (Sesc), denominado Rede Sesc de Bibliotecas (RSB), composta por 367 unidades de informação de diferentes tipologias e com a atuação de aproximadamente 140 bibliotecários, localizados em âmbito nacional. Esta realidade apresentou a seguinte questão de pesquisa: Com este quantitativo de unidades de informação, quais são as atividades práticas, técnicas e gerenciais das bibliotecas da RSB e como a Gestão do Conhecimento pode auxiliar a gestão descentralizada das bibliotecas?

Esta pesquisa (resultante do Trabalho de Conclusão da graduação em Biblioteconomia) foi motivada pela necessidade de entender os fatores que influenciam e/ou impactam nas rotinas e na gestão de UI, de uma rede de biblioteca tão complexa e diversificada quanto a do Sesc.

Para identificar o perfil dos colaboradores atuantes nestas UI, foi necessário a aplicação de um questionário (entrevista semiestruturada) de caráter qualiquantitativo. A análise dos resultados somada à pesquisa documental permitiu responder ao questionamento da pesquisa, pois foram identificados: o perfil dos bibliotecários atuantes na rede; as práticas de compartilhamento de ações e conhecimento existentes na RSB; a análise do modelo de gestão do Sesc e seu impacto sobre a RSB; e a definição da RSB sob a ótica da literatura.

Através do referencial teórico, foi possível rever conceitos sobre: organização e administração de unidades de informação, sua aplicabilidade para bibliotecas; o conceito de rede de unidades de informação e rede bibliotecária, suas características especificadas, com o intuito de encontrar uma definição que contemplasse a RSB; a gestão do conhecimento e sua aplicabilidade em ambientes organizacionais e biblioteconômicos. Por fim, apresentar o Serviço Social do Comércio (Sesc) através de sua história, missão, estrutura e áreas de atuação nacional e, neste contexto, apresentar suas bibliotecas.

A história da criação e atuação das bibliotecas sesquianas retoma o caráter de utilidade pública de um serviço fundamental para a sociedade: o acesso ao livro, à leitura, à informação, à cultura, como essenciais para a educação e a cidadania.

Analisando o modelo de gestão encontrado no Sesc e em diversas bibliotecas da rede, observa-se que a descentralização administrativa e biblioteconômica impacta na condução da gestão de uma rede tão diferenciada.

A gestão do conhecimento, como uma forma de gestão de unidades de informação, corrobora para que haja uma cultura do compartilhamento de informação, do conhecimento, em âmbito nacional.

A revisão de literatura sobre GC aponta diversas práticas que podem ser adotadas pela RSB e utilizadas em todas as UI independentemente da sua localização. Para esta realidade, é necessário que o bibliotecário possua ou busque desenvolver competências e habilidades complementares voltadas para a gestão administrativa, de pessoas e, principalmente, do conhecimento organizacional.

Embora haja ações discretas de GC na RSB, ainda é fomentada a prática da gestão descentralizada, pois não há comprometimento (obrigatoriedade) no compartilhamento de informações, do conhecimento de práticas gerenciais e biblioteconômicas.

Nota-se que a literatura sobre GC para bibliotecas ainda está direcionada para bibliotecas universitárias, cujo foco ainda está voltado para o compartilhamento de técnicas biblioteconômicas, presentes em redes locais.

A graduação em biblioteconomia proporciona o aprendizado voltado para as competências técnicas biblioteconômicas, sendo complementado por disciplinas teóricas de cunho gerencial. No entanto, é sabido que há necessidade de competências auxiliares oriundas de outros campos do saber, e por isso, o profissional bibliotecário deverá buscar desenvolver tais competências e habilidades para sanar possíveis lacunas em sua formação. Para isto, ele deverá estar atento ao cenário externo à Biblioteconomia e acompanhar as novas demandas do mercado de trabalho voltado para o ambiente organizacional.

A partir desta pesquisa, sugere-se a continuidade da investigação sobre gestão do conhecimento em bibliotecas organizacionais, mais especificamente nas de âmbito privado, focada na gestão do conhecimento tácito, pois nestes ambientes, é possível a análise sistêmica da gestão.

Referências bibliográficas

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de

2008 *Gestão do conhecimento em organizações*. São Paulo: Saraiva, 2008.

ALVARES, Lilian; AMARO, Bianca; ASSIS, Tainá Batista de

2016 A Participação do bibliotecário na Gestão da Informação e do Conhecimento Institucional. In RIBEIRO, Anna Carolina Mendonça Lemos; FERREIRA, Pedro Cavalcanti Gonçalves - *Biblioteca do século XXI: desafios e perspectivas*. Brasília: IPEA, 2016, p. 135-156.

AMARAL, Sueli Angélica do

1998 *Marketing: uma abordagem em unidades de informação*. Brasília, DF: Thesaurus, 1998.

ANGELONI, Maria Terezinha; FERNANDES, Caroline Brito

2000 Organizações de conhecimento: dos modelos à aplicação prática. In ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1º, 2000, Curitiba - *Anais...* [Em linha]. Curitiba: GEO/ANPAD, 2000. [Consult. 1 nov. 2018]. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2000-23.pdf>.

BRASIL. Leis, decretos, etc.

1962 *Lei nº 4.084, de 30 de junho de 1962*. Dispõe sobre a profissão de bibliotecário e regula seu exercício. *Diário Oficial da União*. [Em linha]. (2 jul.1962). [Consult. 15 out. 2018]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1950-1969/L4084.

BRASIL. Leis, decretos, etc.

1946 *Decreto-Lei nº 9.853, de 13 de setembro de 1946*. Atribui à Conferência Nacional do Comércio o cargo de criar e organizar o Serviço Social do Comércio e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. [Em linha]. (16 set. 1946). [Consult. 23 ago. 2018]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del9853.

CALAZANS, Angélica Toffano Seidel

2007 Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. In MUELLER, Suzana Pinheiro - *Métodos para Ciência da Informação*. Brasília, DF: Thesaurus, 2007.

CARVALHO, Gilda Maria Rocha de; TAVARES, Márcia da Silva

2001 *Informação & Conhecimento: uma abordagem organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CARVALHO, Maria Carmem Romcy de

2016 *Redes de bibliotecas: considerações para o desenvolvimento*. In RIBEIRO, Anna Carolina Mendonça; FERREIRA, Pedro Cavalcanti Gonçalves - *Biblioteca do século XXI: desafios e perspectivas*. Brasília, DF: Ipea, 2016, p. 177-196.

CASTELLS, Manuel

2003 *A Galáxia Internet: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

CASTELLS, Manuel

2016 *A Sociedade em rede: a era da informação, economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz & Terra, 2016.

CHOO, Chun Wei

2006 *A Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Senac, 2006.

CIANCONI, Regina de Barros

2003 *Gestão do Conhecimento: visão de indivíduos e organizações no Brasil*. [Em linha]. Rio de Janeiro, 2003. [Consult. 1 out. 2018]. Disponível em: <http://ridi.ibict.br/handle/123456789/675>. Tese de Doutorado em Ciência da Informação – Universidade Federal do Rio de Janeiro / Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia.

COGO, Edson Luiz; DALLABRIDA, Valdir Roque

2012 Avaliação dos processos de descentralização nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul: o marco jurídico como respaldo à participação social. *Inclusão Social*, [Em linha]. 6:1 (2012) 175-180. [Consult. 15 nov. 2018]. Disponível em: <http://revista.ibict.br/inclusao/article/view/1701>.

COSTA, Marília Damiani; CASTRO, Gardênia de

2007 Diagnóstico para aplicação da gestão do conhecimento em unidades de informação. In VERGUEIRO, Waldomiro; MIRANDA, Angélica C. D. - *Administração em unidades de informação*. Rio Grande, RS: Editora da FURG, 2007.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence

1999 *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DELAMARQUE, Roberta Vianna; MATTOS, Márcia Cristina Githay

2012 *Catálogo cooperativa na Rede Sesc de Bibliotecas*. Rio de Janeiro, 2012.

Trabalho de Conclusão de Estágio – Serviço Social do Comércio, Departamento Nacional, Fórum de Estagiários.

DUDZIAK, Elisabeth Adriana; VILLELA, Maria Cristina Olaio; GABRIEL, Maria Aparecida

2002 Gestão do Conhecimento em bibliotecas universitárias. In SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS (SNBU), 12^o, 2002, Recife - *Anais...* [Em linha]. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2002, p. 1-12. [Consult. 2 ago. 2021]. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/4099>.

GIL, Antônio Carlos

2010 *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2010.

INOJOSA, Rose Marie

2000 Descentralização e racionalização. *Boletim de Arquivo*. 1:1 (2000) 71-81.

LANKES, R. David

2016 *Expect More: melhores bibliotecas para um mundo complexo*. São Paulo: FEBAB, 2016.

LONGO, Rose Mary Juliano

2007 Gestão do conhecimento e unidades de informação. In VERGUEIRO, Waldomiro; MIRANDA, Angélica C. D. - *Administração em unidades de informação*. Rio Grande, RS: Editora FURG, 2007.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha

2006 *Bibliotecas como organizações*. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2006.

MARTINS, Carlos Wellington Soares; FIGUEIREDO, Regycleia Botelho Alves

2012 Gestão do Conhecimento em unidades de informação: práticas de gerenciamento do Núcleo Integrado de Bibliotecas da Universidade Federal do Maranhão. In SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS (SNBU), 17^o, 2012, Gramado, RS - *Anais...* Porto Alegre: UFRGS, 2012.

MARTINS, Myriam Gusmão de

1980 *Planejamento bibliotecário*. São Paulo: Pioneira Editora; Brasília, DF: INL, 1980.

MATTERA, Tayane Cristina

2014 Gestão do conhecimento na prática. In SOUTO, Leonardo Fernandes - *Gestão da Informação e do conhecimento: práticas e reflexões*. Rio de Janeiro: Interciência, 2014, p.100-218.

MINAYO, Maria Cecília de Souza [et. al.]

1994 *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 1994.

MUELLER, Suzana Pinheiro Machado

1984 Bibliotecas e sociedade: evolução e interpretação de papéis da biblioteca. *Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG*. [Em linha]. 13:1 (1984) 7-54. [Consult. 20 set.2018]. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000002698/a66f-d4b3e1bd4bdcd09f1afa8b7c5>.

ROCHA, Michele Alves da

2010 *Gestão do Conhecimento em bibliotecas: o caso do Sistema Integrado de bibliotecas da UNIVALI-SIBIUN*. [Em linha]. 2010. [Consult.15 set. 2018]. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/120627>.

Trabalho de Conclusão de Curso, Graduação em Biblioteconomia – Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina.

ROMANI, Claudia; BORSZCZ, Iraci

2006 *Unidades de informação: conceitos e competências*. Florianópolis: Editora da UFSC, 2006.

SANTA ANNA, Jorge

2016 *Gestão do conhecimento em bibliotecas: o bibliotecário como gestor da informação e de recursos e serviços informacionais*. *Biblos*. [Em linha]. 30:1 (2016) 5-26. [Consult. 1 out. 2018]. Disponível em:

<https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/5347>.

SANTIAGO JÚNIOR, José Renato Sátiro

2004 *Gestão do Conhecimento: a chave para o sucesso empresarial*. São Paulo: Novatec, 2004.

SANTOS, Lysiane Wanderley dos

2013 *A Competência em informação na Rede de Bibliotecas do Sesc : das origens à revisão de práticas de gestão*. In BELLUZZO, Regina Célia Baptista; FERES, Glória Georges - *Competência em informação: de reflexões as lições aprendidas*. São Paulo: FEBAB, 2013.

SESC. Administração Regional do Paraná

1975 *Documento apresentado na reunião de Diretores das Unidades Executivas*. 11 a 14 de março, 1975.

SESC. Departamento Nacional

2018 *Regime Interno do Departamento Nacional*. 2018.

SESC. Departamento Nacional

2015a *Política cultural*. Rio de Janeiro: Departamento Nacional, 2015.

SESC. Departamento Nacional

2015b *Referencial programático do Sesc*. Rio de Janeiro: Departamento Nacional, 2015.

SESC. Departamento Nacional

2012 *Projeto Biblioteca Sesc XXI*. Rio de Janeiro: Departamento Nacional, 2012.

SESC. Departamento Nacional

2010 *Diretrizes gerais de ação do SESC*. Rio de Janeiro: Departamento Nacional, 2012.

SILVA, Heide Miranda da; VALENTIM, Marta Lígia Pomim

2008 *Modelos de gestão do conhecimento aplicados à ambientes empresariais*. In *Gestão da Informação e do Conhecimento no âmbito da Ciência da Informação*. Org. Maria Lígia Pomim Valentim. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008, p.157-174.

SILVA, Sérgio Luis da

2004 *Gestão do Conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento*. *Ciência da Informação*. [Em linha]. 33:2 (maio/ago. 2004) 143--151. [Consult. 27 set. 2018]. Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2.pdf>>.

SOUTO, Leonardo Fernandes

2014 Atuação do bibliotecário em processos não tradicionais. In SOUTO, Leonardo Fernandes - *Gestão da Informação e do Conhecimento: práticas e reflexões*. Rio de Janeiro: Interciência, 2014, p.1-25.

TAKEUCHI, Hirodata; NONAKA, Ikujiro

2008 *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim

2016 O Perfil das bibliotecas contemporâneas. In RIBEIRO, Anna Carolina Mendonça; FERREIRA, Pedro Cavalcanti Gonçalves - *Biblioteca do século XXI: desafios e perspectivas*. Brasília, DF: Ipea, 2016, p.19-42.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim

2004 Equipes multidisciplinares na Gestão da Informação e Conhecimento. In BAPTISTA, Sofia Galvão; MUELLER, Suzana Pinheiro Machado - *Profissional da Informação e o espaço de trabalho*. Brasília: Thesaurus, 2004, p.154-177.

VERGARA, Sylvia Constant

2011 *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, Robert K.

2015 *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso, 2015.

Claudia Barbosa dos Santos de Souza | claudia.bs.souza@gmail.com

Universidade Estadual Paulista (UNESP), Brasil